

PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA KEPALA SEKOLAH TERHADAP PENINGKATAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU SMAN

Samsul Efendi, Masluyah Suib, Aswandi

Program Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Tanjungpura
Pontianak

Email: samsuleff73@gmail.com, sam_eff73@yahoo.co.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi objektif pengaruh perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja kepala sekolah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di sub rayon 2 kabupaten Bengkayang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan jenis studi pengaruh atau *causal study*. Penelitian ini merupakan penelitian populasi dengan jumlah populasi terdiri dari empat SMA Negeri di sub rayon 2 kabupaten Bengkayang dengan jumlah guru sebanyak 65 orang. Instrumen penelitian berupa angket tertutup dengan skala Likert, teknik analisis yang digunakan adalah *Regresi Linear Berganda*. Hasil penelitian ditemukan bahwa: perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja kepala sekolah secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di sub rayon 2 kabupaten Bengkayang.

Kata Kunci : Perilaku kepemimpinan, motivasi kerja, dan kompetensi pedagogik

Abstract

This study aimed to obtain information on the effect of leadership behavior and principal's work motivation towards improving the pedagogical competence teacher's of the state high schools in the sub-rayon 2 Bengkayang district. This study used a quantitative approach, the type of study the influence or causal study. This study is a population with a population consisting of four state high schools in the sub-rayon 2 Bengkayang district with 65 teachers. The research instrument is a questionnaire with Likert scale, the analysis technique used is multiple linear regression. The results of the study found that: leadership behavior and motivation of the principal work together significant effect on the improvement of teachers' pedagogical state high schools in the sub-rayon 2 Bengkayang district.

Keywords: Behavioral Leadership, Work Motivation and Pedagogic Competence

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan dalam membentuk generasi penerus bangsa yang berkualitas, oleh karena itu ia harus memiliki kemampuan yang tinggi, sehingga guru dapat bekerja dengan sungguh-sungguh, profesional dalam mendidik siswa agar berkualitas. Terbentuknya kemampuan dan sikap profesional guru memang tidak mudah, karena banyak hal yang mempengaruhinya. Meskipun guru telah terdidik di bidang kependidikan, belum tentu secara otomatis akan terbentuk kemampuan dan sikap profesional seorang guru.

Menurut Enco Mulyasa (2012), profesionalisme guru di Indonesia masih rendah, hal tersebut antara lain disebabkan karena masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara utuh, belum adanya standar profesional guru sebagaimana tuntutan di negara-negara maju, kemungkinan juga disebabkan oleh perguruan tinggi swasta yang mencetak guru asal jadi tanpa memperhitungkan outputnya kelak di lapangan, dan kurangnya motivasi guru dalam meningkatkan kualitas diri.

Sehubungan dengan pendapat di atas, agar dapat memenuhi pemakai lulusan, calon guru atau guru perlu dibekali dengan perangkat kompetensi yang dipersiapkan dengan sebaik-baiknya. Kompetensi guru diperlukan untuk menjalankan tugas profesi. Kompetensi guru juga diperlukan dalam rangka mengembangkan perilaku pendidikan, bukan sekedar mempelajari keterampilan-keterampilan mengajar tertentu, tetapi merupakan penggabungan dan aplikasi suatu keterampilan dan pengetahuan yang saling bertautan.

Menurut Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 dan Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 yang dimaksud kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dikuasai dan diaktualisasikan oleh guru untuk melaksanakan tugas keprofesionalan. Seorang guru yang berijazah D4/S1 kependidikan belum tentu memperlihatkan kompetensi yang baik, seperti bisa mengajar dengan terampil. Oleh karena itu pemerintah membuat Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yang menyatakan guru profesional selain memiliki kualifikasi akademik D4/S1, juga harus memiliki empat kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, sosial, profesional dan kepribadian. Dalam tulisan ini hanya satu kompetensi yang akan dibahas, yaitu kompetensi pedagogik.

Kompetensi pedagogik menurut UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 tentang Guru, dan Enco Mulyasa (2012:75) adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik, yang meliputi : pemahaman landasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan kurikulum atau silabus, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, pemanfaatan teknologi pembelajaran, evaluasi belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Dalam melaksanakan tugasnya guru harus profesional, guru yang selalu membuat persiapan-persiapan sebelum mengajar, baik persiapan harian, persiapan buku sumber, persiapan alat peraga sebagai alat bantu pembelajaran, persiapan penilaian serta persiapan administrasi lainnya. Menurut Enco Mulyasa (2007) guru yang baik dan profesional adalah guru yang dalam mengajar tidak menggunakan jalan pintas, maksudnya adalah mengajar tanpa persiapan karena tindakan tersebut berbahaya, sebab dapat merugikan peserta didik serta kenyamanan guru.

Masih rendahnya tingkat kompetensi pedagogik guru saat ini disebabkan oleh faktor-faktor yang berasal dari internal guru itu sendiri dan faktor lainnya yang berasal dari luar. Faktor internal antara lain bagaimana guru bersikap terhadap pekerjaan yang diembannya. Sedangkan faktor luar yang memungkinkan mempengaruhi kompetensi pedagogik guru antara lain adalah perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja kepala sekolah.

Di Kabupaten Bengkayang, terdapat 15 SMA Negeri yang tersebar di 12 kecamatan dari 17 kecamatan yang ada. Dari 17 kecamatan tersebut, dikelompokkan

menjadi 3 sub rayon SMA/MA. Ketiga sub rayon SMA/MA tersebut adalah sub rayon 1 yang terdiri dari SMA/MA yang berada di wilayah kecamatan Bengkayang, Sungai Betung dan Teriak. Sub rayon 2 terdiri dari SMA/MA yang berada di wilayah kecamatan Lumar, Ledo, Sanggau Ledo, Seluas, Jagoi Babang, Siding, Suti Semarang, dan Tujuh Belas. Sedangkan sub rayon 3 terdiri dari SMA/MA yang berada di wilayah kecamatan Sungai Raya, Sungai Raya Kepulauan, Monterado, Capkala, Samalantan dan Lembah Bawang.

Sekolah Menengah Atas Negeri di sub rayon 2 kabupaten Bengkayang terdiri dari SMA Negeri 1 Lumar, SMA Negeri 1 Sanggau Ledo, SMA Negeri 1 Ledo, SMA Negeri 1 Seluas, dan SMA Negeri 1 Jagoi Babang. Dari data penelitian yang diperoleh dari masing-masing sekolah bahwa : SMAN 1 Lumar terakreditasi C mempunyai 22 orang guru, SMAN 1 Ledo terakreditasi A mempunyai 29 orang guru, SMAN 1 Seluas terakreditasi B mempunyai 24 orang guru , dan SMAN 1 Jagoi Babang terakreditasi C memiliki 29 orang guru serta SMAN 1 Sanggau Ledo tidak terakreditasi dengan jumlah guru 32 orang.

Dari paparan data tersebut terdapat status akreditasi yang beragam. Perbedaan status akreditasi bisa jadi disebabkan oleh keragaman kualitas dan kuantitas tenaga pengajar, tenaga administrasi, kemampuan keuangan, sarana prasarana dan sebagainya. Dari data lapangan yang penulis peroleh terdapat 132 orang guru yang mengajar di SMA Negeri di sub rayon 2 Kabupaten Bengkayang, dan semua sudah berijazah D4/S1 dan bahkan ada orang yang berijazah S2. Namun demikian dari 132 orang guru tersebut masih banyak yang mengajar mata pelajaran yang bukan merupakan keahliannya.

Dari hasil survey awal melalui wawancara dengan beberapa kepala sekolah dan guru SMA Negeri di sub rayon 2 Kabupaten Bengkayang, terdapat beberapa permasalahan. Permasalahan tersebut diantaranya *pertama*, perilaku kepemimpinan kepala sekolah masih belum ideal, masih ada kepala sekolah yang kurang memperhatikan aspirasi/ usul dari para guru di sekolahnya, ada sebagian hubungan kerjasama antara kepala sekolah dengan guru yang kurang harmonis, dan ada pula kepala sekolah yang kurang memberi kepercayaan kepada guru. *Kedua* motivasi kerja kepala sekolah, khususnya motivasi internal kurang mendapat perhatian dari para guru, seperti rendahnya dorongan untuk bekerja dan dorongan untuk berprestasi. *Ketiga* bahwa patut diduga kompetensi pedagogik guru masih rendah. Masih banyak guru yang tidak mampu mengenali karakteristik peserta didik dengan baik, cenderung melaksanakan pembelajaran dengan konvensional, tidak membuat rancangan pembelajaran dengan baik terbukti dengan hanya menyadur RPP atau bahkan membelinya dari orang lain, serta masih banyak guru yang tidak memanfaatkan piranti teknologi informasi sebagai alat/ media pembelajaran.

Idealnya kompetensi pedagogik dimiliki secara sempurna oleh setiap guru, karena dengan kompetensi pedagogik yang baik, maka guru akan mampu bekerja secara profesional. Peran pendidik yang profesional diperlukan sekali untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yakni mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya. Sesuai dengan UU RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa jabatan guru sebagai pendidik merupakan jabatan profesional. Untuk mampu bersaing di tingkat nasional maupun internasional, profesionalisme guru dituntut untuk terus berkembang sesuai dengan kemajuan zaman, ilmu pengetahuan dan teknologi. Dalam mendidik, maka

diperlukan keterampilan khusus bagi guru untuk dapat menyampaikan materi atau dalam membimbing siswa.

Secara umum kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan suatu lembaga. Menurut Sudarwan Danim (2004: 56) “kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.” Sementara Wahyudi (2012:120) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.”

Kepemimpinan ditinjau dari pendekatan perilaku menurut Nanang Fattah (2011:91) memandang kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, bukan pada sifat-sifatnya. Studi ini melihat dan mengidentifikasi perilaku yang khas dari pemimpin dalam kegiatannya untuk mempengaruhi anggota-anggota kelompok atau pengikutnya. Perilaku pada dasarnya berorientasi pada tujuan (*goal oriented*), dengan kata lain perilaku seseorang individu dimotivasi oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu, sehingga perilaku kepemimpinan dapat diasumsikan sebagai tindak-tanduk pimpinan dalam menjalankan roda organisasi yang diorientasikan pada tujuan organisasi.

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah akan menentukan mutu sebuah institusi. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah akan menjadi teladan dan mampu memotivasi para bawahan untuk selalu mengikuti dan meningkatkan kualitasnya. Aspek penting dari peran kepemimpinan dalam sekolah adalah bagaimana memberdayakan para guru dan memberikan wewenang yang luas untuk meningkatkan kompetensinya, sehingga proses pembelajaran para pelajar dapat mencapai hasil yang optimal. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat memotivasi guru dalam meningkatkan kompetensinya, khususnya kompetensi pedagogik. Faktor lain yang mungkin bisa mempengaruhi peningkatan kompetensi pedagogik guru adalah motivasi kerja kepala sekolah.

Gibson et.al (1996: 185) mengemukakan bahwa motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Stephen P. Robbins dan Mary Culter (1999: 213) mendefinisikan motivasi adalah “kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya, untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.”

Hamzah B. Uno (2013: 72) berpendapat bahwa motivasi kerja adalah dorongan dari dalam dan dari luar diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang terlihat dari dimensi internal dan eksternal. Motivasi kerja kepala sekolah merupakan kondisi yang menggerakkan kepala sekolah agar mampu mencapai tujuan atau kondisi yang mampu membangkitkan dan memelihara perilaku guru tertentu. Semakin baik motivasi kerja kepala sekolah, maka termotivasi juga guru dalam meningkatkan kompetensi dan kinerjanya.

Perilaku kepemimpinan, motivasi kerja kepala sekolah dan guru yang profesional adalah beberapa faktor yang secara bersama-sama turut menentukan keberhasilan suatu sekolah. Terlaksananya kepemimpinan dan motivasi kerja kepala

sekolah dan meningkatnya kompetensi pedagogik guru merupakan dambaan bagi semua warga sekolah SMA Negeri di sub rayon 2 Kabupaten Bengkayang. Tanpa mengabaikan berbagai faktor yang berhubungan dengan perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja kepala sekolah, maka diduga kepemimpinan dan motivasi kerja kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di sub rayon 2 Kabupaten Bengkayang.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran yang objektif tentang : (1) pengaruh perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di sub rayon 2 Kabupaten Bengkayang; (2) pengaruh motivasi kerja kepala sekolah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di sub rayon 2 Kabupaten Bengkayang; dan (3) pengaruh antara perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja kepala sekolah secara simultan terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di sub rayon 2 Kabupaten Bengkayang.

Broke dan Stone dalam Enco Mulyasa (2012: 25) mengemukakan bahwa kompetensi sebagai “...*descriptive of qualitative nature of teacher behavior appears to be entirely meaningful.*” Sementara Charles dalam Enco Mulyasa (2012) mengemukakan bahwa: “*competency as rational performance which satisfactorily meets the objectives for a desired condition.*” Sedangkan menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dijelaskan bahwa : “kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.” Martinis Yamin dan Maisah (2010) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektivitas dan atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu.

McShane dan Glinov (2005: 40) mendefinisikan bahwa *competencies* adalah “keterampilan, pengetahuan, bakat, nilai-nilai, pengarah, dan karakteristik pribadi lainnya yang mendorong kearah performansi unggul.” Lebih lanjut dijelaskan *ability* atau kemampuan meliputi bakat alami dan kemampuan yang dipelajari yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas. Bakat adalah bakat alami yang membantu karyawan mempelajari tugas spesifik dengan cepat dan melaksanakannya secara lebih baik. Dalam kaitan kompetensi yang sama maknanya dengan *ability* dan *skill*, Gibson et al, (1996: 127) menjelaskan bahwa “*abilities* dan *skill* memainkan peran utama dalam perilaku dan performan individu. Kemampuan adalah sesuatu yang dapat dipelajari yang memungkinkan seseorang mengerjakan sesuatu, baik yang bersifat mental atau fisik. Sedangkan keterampilan adalah sesuatu yang berkaitan dengan tugas.”

Sementara Syaiful Sagala (2012) menyatakan bahwa kompetensi adalah kelayakan untuk menjalankan tugas. Rumusan tersebut mengandung tiga aspek, yaitu: (a) kemampuan, pengetahuan, kecakapan, sikap, sifat, pemahaman, apresiasi, dan harapan yang menjadi ciri dan karakteristik seseorang dalam menjalankan tugas; (b) ciri dan karakteristik kompetensi yang digambarkan dalam aspek pertama yaitu tampil nyata (*manifest*) dalam tindakan, tingkahlaku dan ujuk kerjanya, dan (c) hasil unjuk kerjanya itu memenuhi suatu kriteria standar kualitas tertentu.

Kompetensi guru dapat diartikan sebagai “seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru untuk dapat melaksanakan tugas-tugas profesionalnya. Tugas-tugas keprofesionalan seorang guru dalam kompetensinya dijelaskan oleh Enco Mulyasa (2012) yaitu mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi, dan profesionalisme.

Menurut Martinis Yamin dan Maisah (2010), Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pasal 28 ayat 1 yang dimaksud dengan kompetensi pedagogik adalah :“Kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi : (a) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; (b) pemahaman tentang peserta didik; (c) pengembangan kurikulum/ silabus; (d) perancangan pembelajaran; (e) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (f) evaluasi hasil belajar; dan (g) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.”

Kepemimpinan menurut Engkoswara dan Aan Komariah (2011: 178) adalah suatu proses memengaruhi, mengkoordinasi, dan menggerakkan perilaku orang lain serta melakukan suatu perubahan ke arah yang lebih positif dalam mengupayakan keberhasilan. George R. Terry dalam Makawimbang (2012: 8) mendefinisikan “kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerjasama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin.”

Drath dan Paulus dalam Gary Yukl (1988: 2) mendefinisikan, “*leadership is the process of making sense of what people are doing together so that people will understand and committed*”. Hoy dan Miskel (2008:419) memberikan definisi “*leadership is a process of social influence in which one person is able to enlist the aid and support of others in accomplishment of a common task.*” Richard L. Daft (2005:5) mendefinisikan “*leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes and outcomes that reflect their shared purposes.*” Sedangkan Cristopher F. Achua dan Lussier Robert N. (2010: 6) mendefinisikan “*Leadhershship is the influencing process of leaders and followers to achieve organizational objectives through change.*”

Dari serangkaian teori kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dalam kepemimpinan terdapat tiga unsur pokok, yaitu : (a) kepemimpinan melibatkan orang lain (*follower*) dan adanya situasi kelompok atau organisasi tempat pemimpin dan anggotanya berinteraksi, (b) di dalam kepemimpinan terjadi pembagian kekuasaan dan proses mempengaruhi bawahan oleh pemimpin, dan (c) adanya tujuan bersama yang harus dicapai.

Kepemimpinan ditinjau dari pendekatan perilaku menurut Nanang Fattah (2011) memandang kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, bukan pada sifat-sifatnya. Menurut James Owen dalam Nanang Fatah (2011: 91) perilaku dapat dipelajari, hal ini berarti bahwa orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif. Studi ini melihat dan mengidentifikasi perilaku yang khas dari pemimpin dalam kegiatannya untuk

mempengaruhi anggota-anggota kelompok atau pengikutnya. Perilaku pada dasarnya berorientasi pada tujuan (*goal oriented*), dengan kata lain perilaku seorang individu dimotivasi oleh keinginan untuk mencapai tujuan organisasi.

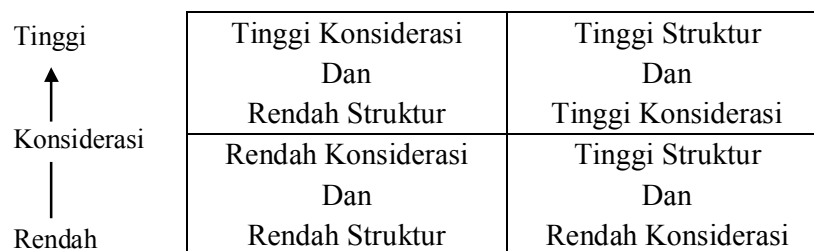
Dalam pengajuan teori perilaku kepemimpinan ini, akan dikemukakan dua teori perilaku kepemimpinan, yaitu: studi kepemimpinan Ohio State University dan teori kepemimpinan Managerial Grid.

Studi Kepemimpinan Ohio State University

Studi kepemimpinan yang dilakukan di Ohio State University oleh Hemphil dan Coons, kemudian diteruskan oleh Halpin dan Winer, terdapat dua dimensi perilaku pemimpin yaitu: "*initiating structure and consideration.*" Kepemimpinan ditinjau dari pendekatan perilaku menurut Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard bahwa studi kepemimpinan Ohio State University telah mengembangkan instrument untuk mempelajari bagaimana seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Intrumen tersebut dinamakan *Leader Behavior Description Questionare* (LBDQ) dipakai untuk melukiskan dua aspek kepemimpinan yaitu : *Initiating structur* dan *consideration*.

"Initiating structure refers to "the leader's behavior in delineating the relationship between himself and members of the work group and indeavoring to establish weel defined pattern of organization, channels of communication, and methods of procedure." On the other hand, consideration refers to "behavior indicative of friendship, mutual trust, respect, and warmth in the relationship between the leader and the members of his staff." Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, (1982: 88)

Kedua perilaku kepemimpinan tersebut saling bergantung artinya pelaksanaan perilaku yang satu mempengaruhi perilaku yang lain. Dengan demikian seorang pemimpin dapat sekaligus berperilaku kepemimpinan struktur tugas dan konsiderasi dalam derajat yang sama-sama tinggi atau sama-sama rendah, tetapi mungkin juga seorang pemimpin berperilaku struktur tugas dengan derajat tinggi dan konsiderasi rendah atau sebaliknya. Kombinasi antara kedua perilaku kepemimpinan dapat dalam gambar di bawah ini.



Rendah ——— Struktur Inisiasi ———> Tinggi

Gambar 1. Kuadran Kepemimpinan Universitas Ohio
Sumber : Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1982:89)

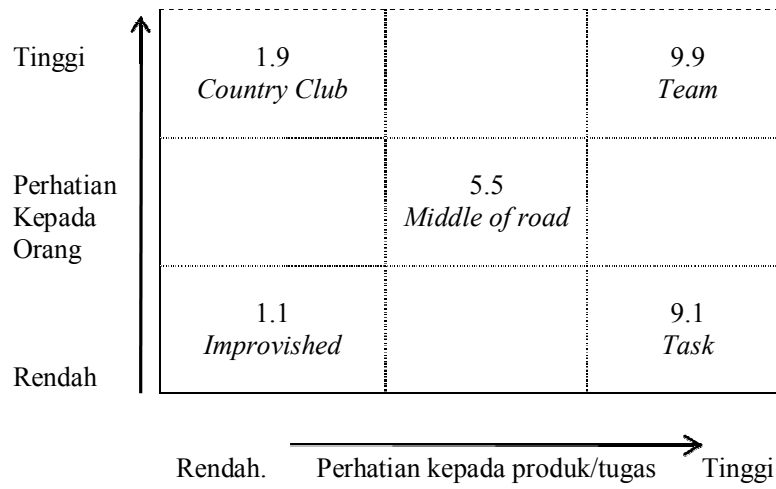
Kedua kecenderungan tersebut tidak dapat dilepaskan dari masalah fungsi kepemimpinan yang berhubungan dengan perilaku. Fungsi kepemimpinan dalam pendekatan perilaku menurut Paul Harsey dan Kenneth H. Blanchard (1982: 96)

menyangkut dua hal pokok, yaitu: (1) fungsi yang berkaitan dengan tugas (*task oriented*), yaitu perilaku yang ditandai adanya kegiatan-kegiatan pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan, pengawasan secara ketat terhadap bawahan, meyakinkan kepada bawahan bahwa tugas-tugas harus dapat dilaksanakan sesuai dengan keinginan pemimpin, lebih menekankan kepada tugas daripada pembinaan dan pengembangan bawahan; (2) Fungsi berorientasi pada bawahan/ pemeliharaan kelompok (*group maintenance*), yaitu perilaku kepemimpinan yang ditandai dengan pemimpin lebih memberikan motivasi daripada memberikan pengawasan terhadap bawahan, melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, lebih bersikap penuh kekeluargaan, percaya, hubungan kerja sama yang saling menghormati diantara semua anggota.

Garry Yulk (1998) mengembangkan tiga kategori kerangka perilaku kepemimpinan, yaitu: (1) *Task Oriented Behaviors*, meliputi penjelasan peranan-peranan, perencanaan dan pengorganisasian, monitoring fungsi-fungsi organisasi. Kegiatan-kegiatan ini menekankan penyelesaian tugas-tugas, pemanfaatan personal dan sumber-sumber secara efisien, pemeliharaan proses-proses yang stabil dan mapan dan membuat peningkatan-peningkatan; (2) *Relation Oriented Behavior*, mencakup pemberian dorongan, pengembangan, memperkenalkan, konsultasi dan manajemen konflik. Kegiatan-kegiatan ini berfokus pemberian bantuan kepada orang-orang dan peningkatan hubungan serta pemberian bantuan kepada orang-orang, meningkatkan kerjasama dan kelompok kerja, dan membangun komitmen terhadap organisasi; dan (3) *Change Oriented Behavior*, terdiri dari pengamatan dan menginterpretasikan kejadian-kejadian eksternal, mengkalkulasi visi yang atraktif, mengusulkan program-program inovatif. Kegiatan-kegiatan ini berfokus pada penyesuaian terhadap perubahan dalam lingkungan, membuat perubahan-perubahan dalam kaitannya dengan tujuan, kebijakan, prosedur dan program, dan menumbuhkan komitmen terhadap perubahan-perubahan.

Kepemimpinan Managerial Grid

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1982: 90); Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI Bandung (2011: 182); dan Nanang Fattah (2011: 94) menyatakan bahwa teori kepemimpinan manajerial grid yang dikemukakan oleh Robert K. Blake dan Jane S. Mouton membedakan dua dimensi dalam kepemimpinan, yaitu: *concern for people* (menekankan pada hubungan antar individu) dan *concern for production* (menekankan pada produksi). Berdasarkan kedua aspek ini, maka ada kepemimpinan yang berorientasi pada tugas semata-mata, ada pula yang berorientasi pada faktor hubungan individu saja. Kombinasi kedua aspek kepemimpinan ini, akan menimbulkan lima gaya kepemimpinan. Kelima gaya kepemimpinan sebagai hasil kombinasi antara dua aspek tersebut, dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2. Kisi-kisi Kepemimpinan Manajerial Grid
Sumber : Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard (1982:90)

Gaya kepemimpinan 1.1 tergolong kepemimpinan miskin atau *improvised* artinya pemimpin dengan perhatian yang rendah terhadap orang dan rendah terhadap tugas/produk. Gaya kepemimpinan 1.9 adalah kekeluargaan atau *Country Club* artinya kepemimpinan yang didasarkan pada hubungan informal antar individu, kekeluargaan, suasana organisasi yang bersahabat dan tempo kerja yang menyenangkan, tetapi rendah perhatian terhadap tugas. Gaya kepemimpinan 9.1 adalah manajemen tugas atau *Task* artinya pemimpin memandang efisiensi kerja sebagai faktor utama untuk keberhasilan organisasi, sehingga unsur-unsur manusia hanya tercakup dalam kadar minimum. Gaya kepemimpinan 9.9, adalah manajemen kelompok atau *team* yang berarti keberhasilan suatu organisasi tergantung pada hasil kerja sejumlah individu yang penuh pengabdian. Tekanan utama terletak pada kepemimpinan kelompok yang satu dengan yang lain saling memerlukan. Dasar dari kepemimpinan kelompok adalah kepercayaan dan penghargaan antar sesama anggota kelompok. Gaya kepemimpinan 5-5 adalah *Midle Road* artinya tengah-tengah. Yang menjadi tekanan pada gaya ini adalah pada keseimbangan yang optimal antara tugas dan hubungan manusia. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks penelitian ini adalah kemampuan dan kesiapan kepala sekolah dalam menggerakkan dan mempengaruhi guru untuk mencapai tujuan. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dirujuk ketika menggunakan secara tinggi atau rendah pada satu atau kedua-duanya dimensi perilaku kepemimpinan.

Dari uraian tentang perilaku kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa ada dua sub konsep dalam pengukuran perilaku kepemimpinan kepala sekolah yaitu, perilaku yang berorientasi pada tugas (*structure initiating*) dan perilaku yang berorientasi pada hubungan (*consideration*., dengan indicator-indikator sebagai berikut: (1) *structure initiating*, meliputi: (a) mengutamakan pencapaian tujuan, (b) menilai pelaksanaan tugas bawahan, (c) menetapkan batas-batas waktu pelaksanaan tugas, (d) menetapkan standar tertentu terhadap tugasbawahan, (e) memberi petunjuk kepada bawahan, dan (f) melakukan pengawasan secara ketat terhadap tugas; dan (2) *consideration*, meliputi: (a) melibatkan bawahan dalam pengambilan

keputusan, (b) bersikap bersahabat, (c) membina hubungan kerjasama, (d) memberi dukungan terhadap bawahan, (e) menghargai ide atau gagasan, dan (f) memberi kepercayaan kepada bawahan.

Motivasi sering dikaitkan dengan beberapa kata-kata seperti hasrat, keinginan, tujuan, harapan, sasaran dorongan dan impian. Motivasi berasal dari bahasa latin yakni *movere* yang artinya “menggerakkan” (*to move*). Dari asal kata ini kemudian berkembang menjadi beberapa definisi. Motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang yang menyebabkan melakukan suatu tindakan tertentu untuk memenuhi kebutuhannya.

Motivasi menurut Sondang P. Siagian (2004) adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan Stephen P. Robbins dan Marry Coulter (1999: 458) mengatakan bahwa “motivasi adalah kerelaan untuk melakukan usaha-usaha tingkat tinggi guna mencapai tujuan-tujuan organisasi, dipersyaratkan oleh kemampuan usaha tadi untuk memuaskan kebutuhan individu tertentu.”

Russell dalam Pupuh Fathurohman (2012:53) mendefinisikan :*“defined motivation with three characteristics : (1) it is presumed internal force, (2) it energizes for action, and (3) it determined the direction of that action. Intrinsik reinforces are essential in the learning process and are not extraneous ingredients imposed from outside. Extinsic reinforcers are tangible or intangible, not a part of the internal learning process, and are imposed from the outside.”* Sedangkan Husaini Usman (2010) dan Hamzah B. Uno (2013) membedakan motivasi menjadi dua, yaitu motivasi yang timbul dari dalam individu disebut motivasi intrinsik, dan motivasi yang timbul dari luar individu disebut motivasi ekstrinsik. Sejalan dengan pendapat dua tokoh di atas dijadikan dimensi kajian dalam motivasi kerja kepala sekolah. Jadi dimensi dari motivasi kerja kepala sekolah adalah: (a) **motivasi intrinsik**, dengan indikator : tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, melaksanakan tugas dengan target yang jelas, memiliki tujuan yang jelas dan menantang, ada umpan balik atas hasil pekerjaan, memiliki perasaan senang dalam bekerja, selalu berusaha untuk mengungguli orang lain, dan mengutamakan prestasi dari apa yang dikerjakan, dan (b) **motivasi ekstrinsik**, dengan indikator : selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerja, senang memperoleh pujian, bekerja dengan harapan memperoleh insentif, dan bekerja dengan harapan memperoleh perhatian dari teman/atasan.

Dalam hal motivasi kerja, Hamzah B. Uno (2013) berpendapat bahwa: (a) motivasi kerja adalah dorongan dari dalam dan dari luar diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang terlihat dari dimensi internal dan eksternal, (b) motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Hamzah B. Uno (2013:72) mendefinisikan motivasi kerja adalah “sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan, dimana kuat lemahnya motivasi tersebut ikut menentukan tinggi rendahnya prestasi kinerjanya.”

Sedangkan Craig C. Pinder (2008: 11) mendefinisikan: *“work motivation is a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual’s*

being, to initiate work-related, and to determine its form, direction, intensity, and duration."

Berdasar uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi psikologis yang mendorong pekerja melakukan usaha menghasilkan barang atau jasa sehingga dapat mencapai suatu tujuan, besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Perbedaan motivasi kerja kepala sekolah bisa tercermin dalam berbagai kegiatan dan bahkan prestasi yang dicapai. Selanjutnya yang dimaksud motivasi kerja kepala sekolah dalam penelitian ini adalah suatu perangsang keinginan dan daya gerak baik dalam diri maupun dari luar diri yang menyebabkan seorang kepala sekolah bersemangat dalam melaksanakan tugas kekepalasekolahan karena terpenuhi kebutuhannya.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, menggunakan pendekatan populasi, dengan jenis *causal study*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji kebenaran hipotesis yang berkaitan dengan pengaruh perilaku kepemimpinan kepala sekolah (X_1) terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru (Y), pengaruh motivasi kerja kepala sekolah (X_2) terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru (Y) dan pengaruh perilaku kepemimpinan kepala sekolah (X_1) bersama sama motivasi kerja kepala sekolah (X_2) terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru (Y). Penelitian ini dilaksanakan pada 25 Juli sampai dengan 30 Agustus 2013.

Populasi penelitian ini berjumlah 65 orang guru SMA Negeri di Sub Rayon 2 kabupaten Bengkayang dengan kriteria populasi sebagai berikut : (1) Kriteria Sekolah, adalah SMA yang berstatus negeri dan terakreditasi; (2) Kriteria Kepala Sekolah: (a) memiliki masa kerja di sekolah bersangkutan minimal 2 (dua) tahun, (b) pendidikan terakhir minimal D4 atau S1; (3) Kriteria guru: (a) Guru berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau Non Pegawai Negeri Sipil (Non PNS), (b) memiliki masa kerja di sekolah bersangkutan minimal 2 (dua) tahun, (c) pendidikan terakhir minimal D4 atau S1, dan (d) mengajar sesuai bidang ajarnya (sesuai sertifikat/ Ijazahnya).

Instrumen penelitian berupa kuesioner/angket yang terdiri dari tiga variabel yaitu variabel perilaku kepemimpinan yang dijabarkan menjadi 35 item pertanyaan, motivasi kerja dijabarkan menjadi 30 item pertanyaan dan kompetensi pedagogik dijabarkan menjadi 45 item pertanyaan. Setelah dikonsultasikan kepada ahli yang berkompeten (*judgment experts*), selanjutnya kuisisioner diujicobakan kepada 30 responden dengan maksud untuk mengetahui kesahihan (*validitas*) dan tingkat keandalan (*reliabilitas*) instrument tersebut. Ujicoba dilakukan terhadap guru diluar responden penelitian. Uji validitas menggunakan koefisien korelasi *Pear Product Moment* sedangkan uji reliabilitas dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Dari Uji *Validitas* dan *reliabilitas* variabel perilaku kepemimpinan terdiri dari 35 item pertanyaan dengan reliabilitas 0,941, terdapat 34 pertanyaan valid, motivasi kerja terdiri dari 30 item pertanyaan dengan reliabilitas 0,898 dan terdapat item valid 28 pertanyaan, sedangkan kompetensi pedagogik terdiri dari pertanyaan 45 dengan reliabilitas 0,975, terdapat 42 item pertanyaan valid.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Dari hasil analisis diskriptif diketahui bahwa responden penelitian berjumlah 65 orang, berasal empat SMA Negeri di Sub rayon 2 kabupaten Bengkayang. Dengan persentase sebagai berikut : SMA Negeri 1 Lumar 24,62% atau 16 orang, SMA Negeri 1 Ledo 30,76% atau 20 orang, SMA Negeri 1 Seluas 24,62% atau 16 orang dan SMANegeri 1 Jagoi Babang 20% atau 13 orang. Ditinjau dari masa kerja responden berdasarkan masa kerja 2-5 tahun 18,46 %, 6-9 tahun 41,53%, 10-13 tahun 24,61%, 14-17 tahun 13,84 % dan diatas 17 tahun 1,54%. Ditinjau dari latar belakang responden, sebagian besar S1 dengan jumlah 63 orang (96,92 %), dan dua orang (3,08 %) berpendidikan S2.

Penyebaran jumlah skor untuk variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah yaitu 21 responden (32,3 %) disekitar rata rata, 35 Responden (53,8%) di atas rata-rata dan 9 responden (13,9%) di bawah rata- rata. Penilaian responden terhadap perilaku kepemimpinan kepala SMA Negeri di sub rayon 2 kabupaten Bengkayang cenderung sangat tinggi. Dari 65 responden sebanyak 53,8% atau sebanyak 35 responden menyatakan sangat tinggi, sebanyak 32,3 % atau 21 responden menyatakan tinggi, sebanyak 6,2% atau sebanyak 4 responden menyatakan rendah, sebanyak 7,7% atau sebanyak 6 responden menyatakan sangat rendah.

Penyebaran jumlah skor untuk variabel motivasi kerja yaitu 52,31% (34 responden) disekitar rata rata. 36,92% (24 responden) di atas rata-rata dan 10,77% (7 responden) di bawah rata-rata. Penilaian responden terhadap motivasi kerja kepala SMA Negeri di sub rayon 2 kabupaten Bengkayang cenderung tinggi. Dari 65 responden sebanyak 36,92% atau sebanyak 24 responden menyatakan sangat tinggi, sebanyak 52,31% atau sebanyak 34 responden menyatakan tinggi, sebanyak 7,69% atau sebanyak 5 responden menyatakan rendah, sebanyak 3,08% atau sebanyak 2 responden menyatakan sangat rendah.

Penyebaran jumlah skor untuk variabel Kompetensi Pedagogik Guru SMA Negeri di sub rayon 2 kabupaten Bengkayang yaitu 38,46% (25 responden) disekitar rata-rata. 35,38% (23 responden) di atas rata-rata dan 26,25% (17 responden) di bawah rata- rata. Penilaian responden terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di sub rayon 2 kabupaten Bengkayang cenderung tinggi. Dari 65 responden sebanyak 35,38% atau 23 responden menyatakan sangat tinggi, sebanyak 38,46% atau sebanyak 25 responden menyatakan tinggi, sebanyak 16,92% atau sebanyak 11 responden menyatakan rendah, dan sebanyak 9,23% atau sebanyak 6 responden menyatakan sangat rendah.

Sebelum melakukan uji hipotesis penelitian terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis yaitu uji normalitas dan uji linearitas. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan *Histogram Regression Residual*, dan uji *Kolmogorov Smirnov*. Dari hasil uji normalitas dinyatakan bahwa data berdistribusi normal, nilai *Kolmogorov Smirnov* memiliki tingkat signifikansi $0,597 > 0,05$. Pengujian linearitas dengan menggunakan SPSS dengan perangkat *Test for Linearity* pada tingkat signifikansi alpha 5%, suatu variabel memiliki hubungan linear dengan variabel lainnya jika nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05. Dari uji linearitas dapat disimpulkan bahwa : (1) terdapat hubungan yang linear antara variabel Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kompetensi Pedagogik Guru memiliki, hal

ini dapat diketahui dari signifikansi pada linearity sebesar 0,001. (2) terdapat linearitas antara variabel Motivasi Kerja Kepala Sekolah dengan Kompetensi Pedagogik Guru, hal ini dapat diketahui dari signifikansi pada linearity sebesar 0,000.

Dari hasil analisis regresi linear berganda dibuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru SMA Negeri di Sub Rayon 2 Kabupaten Bengkayang hal ini dibuktikan dengan tingkat signifikansi 0,013. Nilai 0,013 lebih kecil dari 0,05 atau nilai $\text{sig} < \alpha$, dan t_{hitung} memiliki nilai sebesar 2,571, sedangkan t_{tabel} memiliki nilai 1,999. Ini berarti $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ sehingga hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru SMA Negeri di Sub Rayon 2 Kabupaten Bengkayang “diterima.”

Dari hasil analisis regresi linear berganda dibuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi Kerja Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru SMA Negeri di Sub Rayon 2 Kabupaten Bengkayang hal ini dibuktikan dengan tingkat signifikansi 0,004. Nilai 0,004 lebih kecil dari 0,05 atau nilai $\text{sig} < \alpha$ dan t_{hitung} memiliki nilai sebesar 2,953, sedangkan t_{tabel} memiliki nilai 1,999. Ini berarti $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, sehingga hipotesis yang menyatakan Motivasi Kerja Kepala Sekolah berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru SMA Negeri di Sub Rayon 2 Kabupaten Bengkayang “diterima.”

Dari hasil analisis regresi linear berganda dibuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan Perilaku Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Kepala Sekolah secara bersama-sama terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru SMA Negeri di Sub Rayon 2 Kabupaten Bengkayang hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien regresi memiliki tingkat signifikansi 0,000. Nilai 0,000 lebih kecil dari 0,05 atau nilai $\text{sig} < \alpha$, dan F_{hitung} memiliki nilai 11,778 sedangkan F_{tabel} memiliki nilai 3,145 ini berarti $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$, sehingga hipotesis yang menyatakan Perilaku Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Kepala Sekolah secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru SMA Negeri di Sub Rayon 2 Kabupaten Bengkayang “diterima.”

Dari hasil analisis regresi linear berganda maka dirumuskan persamaan regresi sebagai berikut : $\hat{Y} = 31,127 + 0,366X_1 + 0,593X_2$, Artinya : (1) Konstanta memiliki nilai sebesar 31,127. Ini menunjukkan jika X_1 (Perilaku Kepemimpinan) dan X_2 (Motivasi Kerja) nilainya nol (0), maka Y (Kompetensi Pedagogik) memiliki nilai 31,127. (2) Variabel X_1 (Perilaku Kepemimpinan) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,366 ini berarti jika variabel independen lainnya tetap atau tidak berubah, maka setiap kenaikan 1 poin atau 1% variabel Perilaku Kepemimpinan akan meningkatkan kompetensi pedagogik sebesar 0,366. (3) Koefisien X_1 bernilai positif, ini berarti terdapat hubungan positif antara X_1 (Perilaku Kepemimpinan) dengan Y (Kompetensi Pedagogik), artinya semakin meningkat nilai X_1 (Perilaku Kepemimpinan), maka akan meningkat Y (Kompetensi Pedagogik). (4) Variabel X_2 (Motivasi Kerja) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,593 ini berarti jika variabel independen lainnya tetap atau tidak berubah, maka setiap kenaikan 1 poin atau 1% variabel Motivasi Kerja akan meningkatkan kompetensi pedagogik sebesar 0,593. (5) Koefisien X_2 bernilai positif, ini berarti terdapat

hubungan positif antara X_2 (Motivasi Kerja) dengan Y (Kompetensi Pedagogik), artinya semakin meningkat nilai X_1 (Perilaku Kepemimpinan), maka akan meningkatkan Y (Kompetensi Pedagogik).

Dari hasil analisis regresi linear berganda R sebesar 0,525, ini berarti persentase sumbangan variabel X_1 (Perilaku Kepemimpinan) dan X_2 (Motivasi Kerja) dalam model regresi sebesar 52,5%. Atau variasi variabel Y (Kompetensi Pedagogik Guru) dapat dijelaskan oleh variasi variabel X_1 (Perilaku Kepemimpinan) dan X_2 (motivasi kerja) sebesar 52,5% sedangkan sisanya sebanyak 47,5% dijelaskan oleh variabel bebas lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Pembahasan

Kompetensi Pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Aspek-aspek yang diukur untuk mengetahui kompetensi pedagogik guru meliputi : (1) Menguasai karakteristik peserta didik; (2) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik; (3) Pengembangan kurikulum; (4) Kegiatan pembelajaran yang mendidik; (5) Pengembangan potensi peserta didik; (6) Komunikasi dengan peserta didik; dan (7) Penilaian dan Evaluasi.

Berdasarkan diskripsi data yang dihasilkan dari penelitian ini memberikan gambaran objektif mengenai penyebaran data yang diperoleh dari penyebaran angket. Hasil skor jawaban angket dari 65 responden diperoleh penyebaran jumlah skor perilaku kepemimpinan kepala sekolah, yaitu skor terkecil 94, skor terbesar 134 dan rata-rata 121,69 standar deviasi 9,219 dan skor total 7910. Motivasi kerja Kepala Sekolah dengan skor terkecil 72, skor terbesar 109, rata-rata 98,37, standar deviasi 6,540, skor total 6394, dan Kompetensi Pedagogik Guru dengan skor terkecil 105, skor terbesar 152, rata-rata 134,09, standar deviasi 11,381 dan skor total 8716.

Penilaian responden terhadap perilaku kepemimpinan kepala SMA Negeri di sub rayon 2 kabupaten Bengkayang cenderung sangat tinggi yaitu 53,8 %. Penilaian responden terhadap motivasi kerja kepala SMA Negeri di sub rayon 2 kabupaten Bengkayang cenderung tinggi yaitu 52,31%. Penilaian responden terhadap kompetensi pedagogik guru cenderung tinggi yaitu 38,36%.

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks penelitian ini adalah kemampuan dan kesiapan kepala sekolah dalam menggerakkan dan mempengaruhi guru untuk mencapai tujuan sekolah. Aspek-aspek yang diukur dalam perilaku kepemimpinan kepala sekolah meliputi : (1) Perilaku yang berorientasi pada tugas (*initiating structure*), meliputi : (a) mengutamakan pencapaian tujuan, (b) menilai pelaksanaan tugas bawahan, (c) menetapkan batas-batas waktu pelaksanaan tugas, (d) menetapkan standar tertentu terhadap tugas bawahan, (e) memberi petunjuk kepada bawahan, dan (f) melakukan pengawasan secara ketat terhadap tugas, dan (g) menugaskan pekerjaan secara kelompok/ individu. (2) Perilaku yang berorientasi pada pertimbangan (*Consideration*), meliputi : (a) melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, (b) bersikap bersahabat, (c) membina hubungan kerjasama, (d) memberi dukungan terhadap bawahan, (e) menghargai ide atau gagasan, (f)

memberi kepercayaan kepada bawahan, (g) memberi contoh perilaku yang baik, dan (h) mengakui keberhasilan dan kontribusi bawahan

Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan tersebut. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Yang terpenting dalam hal ini adalah sifat atau gaya kepemimpinan kepala sekolah yang seperti apa yang dapat menumbuhkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi guru. Menurut Enco Mulyasa, untuk meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada (Enco Mulyasa, 2011).

Hasil penelitian yang telah diolah dengan SPSS for windows menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi perilaku kepemimpinan memiliki tingkat signifikansi 0,013 nilai ini lebih kecil dari 0,05 atau nilai $\text{sign} < \alpha$. Nilai t_{hitung} 2,571 sedangkan nilai t_{tabel} 1,999. Ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di sub rayon 2 kabupaten Bengkayang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan dengan hasil penelitian Siti Lestari dan Sutarno (2012:171) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi guru. Hal ini juga sejalan dengan pendapat A. Jajang W. Mahri (2011) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi guru. Secara spesifik Mahri berpendapat bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas lebih menonjol dalam kepemimpinan kepala sekolah dibandingkan dengan perilaku yang berorientasi pada hubungan.

Motivasi kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja pada diri kepala sekolah yang ditimbulkan oleh faktor dari dalam diri seseorang (faktor internal) dan faktor dari luar (faktor eksternal). Aspek-aspek yang diukur dalam motivasi kerja kepala sekolah adalah : (1) *faktor eksternal*, yang meliputi : (a) hubungan antar pribadi, (b) penggajian/ honorarium, (c) supervisi atasan; dan (d) kondisi kerja. (2) *Faktor internal*, yang meliputi : (a) dorongan untuk bekerja, (b) kemajuan dalam karier, (c) pengakuan yang diperoleh, (d) rasa tanggung jawab dalam pekerjaan, (e) minat terhadap tugas; dan (f) dorongan untuk berprestasi.

Hasil penelitian yang telah diolah dengan SPSS for windows menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi motivasi kerja memiliki tingkat signifikansi 0,004 nilai ini lebih kecil dari 0,05 atau nilai $\text{sign} < \alpha$. Nilai t_{hitung} 2,953 sedangkan nilai t_{tabel} 1,999. Ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja kepala sekolah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di sub rayon 2 kabupaten Bengkayang. Sejalan dengan hasil penelitian ini, Adi Wahyudi, Partono Thomas dan Rediyana Setiyani (2012: 5), Suparno (2007) yang menyatakan bahwa motivasi kerja kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru.

Guru memiliki peran yang sangat besar terhadap keberhasilan pembelajaran di sekolah. Guru sangat berperan dalam membantu perkembangan peserta didik untuk mewujudkan tujuan hidupnya secara optimal. Untuk mewujudkan hal tersebut guru harus memiliki kompetensi tertentu. Salah satu kompetensi yang harus dimiliki dan ditingkatkan adalah kompetensi pedagogik. Kompetensi Pedagogik Guru

merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik, yang sekurang-kurangnya meliputi : pemahaman wawasan atau landasan pendidikan, pengembangan silabus/kurikulum, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, pemanfaatan teknologi pembelajaran, evaluasi hasil belajar, pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya (Enco Mulyasa, 2012:78).

Untuk meningkatkan kompetensi dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain : memberi kesempatan kepada guru untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, baik dengan biaya pemerintah ataupun dengan biaya mandiri, melakukan pelatihan/penataran, mengefektifkan kegiatan MGMP dan KKG. Selain itu untuk meningkatkan kompetensi profesional guru dapat dilakukan oleh kepala sekolah yang berfungsi sebagai educator, manajer, administrator, *leader* (pemimpin), innovator dan motivator (Enco Mulyasa, 2011)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja kepala sekolah secara bersama-sama berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru. Dari hasil penelitian diperoleh angka R sebesar 0,525 atau 52,5%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja kepala sekolah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru sebesar kompetensi pedagogik sebesar 0,525 atau 52,5%. Sedangkan sisanya 0,475 atau 47,5% dipengaruhi oleh faktor lain.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan secara umum bahwa perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru Sekolah Menengah Atas Negeri di sub rayon 2 kabupaten Bengkayang.

Secara khusus dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : (1) terdapat pengaruh signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di sub rayon 2 kabupaten Bengkayang dengan koefisien regresi sebesar 0,366; (2) terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja kepala sekolah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di sub rayon 2 kabupaten Bengkayang dengan koefisien regresi sebesar 0,593; dan (3) perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja kepala sekolah secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru sebesar 0,525 atau persentase pengaruhnya sebesar 52,5%.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ternyata pengaruh perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja kepala sekolah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru sangat signifikan. Oleh karena itu kepada kepala sekolah SMA Negeri di sub rayon 2 kabupaten Bengkayang disarankan : (1) untuk meningkatkan perilaku kepemimpinan khususnya perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan atau *consideration*; (2) Untuk meningkatkan motivasi kerja khususnya motivasi yang bersumber pada diri sendiri (motivasi internal); (3) Dalam menerapkan

kepemimpinannya hendaknya kepala sekolah dapat menerapkan gaya kepemimpinan *innitiating structure* dan *consideration* tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan; (4) Kepada guru SMA Negeri di sub rayon 2 kabupaten Bengkayang, hendaknya mengupayakan peningkatan kompetensi khususnya kompetensi pedagogik, terutama dalam aspek memahami karakteristik peserta didik, penguasaan teori dan prinsip-prinsip pembelajaran, kegiatan pembelajaran, dan pengembangan kurikulum. Selain itu guru harus meningkatkan jalinan kerjasama dengan pihak-pihak terkait, komunikasi yang efektif dengan kepala sekolah, sehingga sekolah sebagai lembaga pendidikan dapat memberikan dapat memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pembangunan pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Achua, C.F. and Lussier, R.N. (2010). *Effective Leadership*. Toronto: South-Western
- Daft, R.L.(2005). *The Leadership Experience-3Ed*. Toronto: South-Western
- Danim, S. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta
- Engkoswara dan Komariah A. (2011). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Fatah, N. (2011). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Fathurrohman, P. dan Suryana, A. (2012). *Guru Profesional*. Bandung: Refika Aditama
- Gibson, et.al. (1996). *Organisasi Jilid I*. Jakarta: Binarupa Aksara
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1982). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall,Inc.
- Hoy, W.K. and Miskel C.G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. New York: McGraw Hill
- Kuczmarski, S.S. and Thomas D. (1995). *Values Based Leadership*. New Jersey: Prentice Hall.
- Makawimbang, J.H. (2012). *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta.
- McShane, S.L. and Glinov. M.A. (2005). *Organizational Behavior: Emerging Realities For The Workplace Revolution*. New York: McGraw Hill
- Mulyasa, E. (2012). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- (2007). *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- (2011). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pinder, C.C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*. New York: Psychology Perss
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (1999). *Manajemen Jilid 2*. Penerjemah. T. Hermaya. Jakarta : PT. Prehalindo.
- Sagala, S. (2012). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Siagian, S.P. (2004). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI Bandung. (2011). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Uno, H.B. (2013). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, H. (2010). *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahyudi. (2012). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Yamin, M. dan Maisah. (2010). *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice Hall Upper Saddle River.
- Adi, W., Thomas P. dan Setiyani R. (2012). *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru*. Semarang. Economic Education Analysis Journal Vol 1 No. 2.
- Siti L. dan Sutarno. (2012). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Disiplin Kerja Terhadap Kompetensi Guru Dengan Motivasi Berprestasi Sebagai Variabel Moderasi*. Surakarta. Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol. 6 No. 2.
- Suparno. (2007) *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Pemalang Kabupaten Pemalang*. Tesis UNNES Semarang, tidak diterbitkan.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*
- Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 Tentang Guru*
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*
- http://pustaka.unpad.ac.id/wp-content/uploads/2011/11/disertasi_a-jajang_kepemimpinan_kepala_sekolah_pengaruhnya_terhadap_kompetensi_motivasi_dan_kepuasan_kerja.pdf, diakses pada 25 Desember 2013